



# **MESTRADO**

## **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
SUSTENTÁVEL NA MOTIVAÇÃO E NA PERCEÇÃO DO  
DESEMPENHO INDIVIDUAL: O PAPEL DA  
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**HUGO HEMAL CHHOTOBHAI**

**OUTUBRO-2019**



# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
SUSTENTÁVEL NA MOTIVAÇÃO E NA PERCEÇÃO DO  
DESEMPENHO INDIVIDUAL: O PAPEL DA  
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**HUGO HEMAL CHHOTOBHAI**

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA TERESA MARIA  
RAPOSO DIAS DE OLIVEIRA CORREIA DE LACERDA**

**OUTUBRO-2019**

## **Resumo**

As alterações que se têm verificado no paradigma empresarial, nomeadamente, na sustentabilidade organizacional e ambiental, têm aumentado a importância das práticas de Responsabilidade Social Corporativa, tendo por isso, o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável vindo a ganhar cada vez mais destaque.

A presente dissertação pretende contribuir para esta nova temática de Gestão de Recursos Humanos, através da análise do impacto que a Gestão de Recursos Humanos Sustentável tem na Motivação e do papel que a Identificação Organizacional tem nessa relação. Consequentemente, também será alvo de estudo a relação entre a Motivação e a Perceção do Desempenho Individual dos colaboradores.

Para realizar esta investigação, foi realizado um inquérito destinado a indivíduos que estivessem a desempenhar funções laborais no momento da divulgação deste inquérito. De uma amostra de 154 respostas, foi possível perceber que a Identificação Organizacional desempenha um papel de mediação positivo e significativo na relação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação e que a Motivação também tem um impacto positivo na Perceção do Desempenho Individual de cada indivíduo. Assim conclui-se que a existência de práticas de Gestão de Recursos Humanos mais sustentáveis permite uma maior Identificação Organizacional dos colaboradores com as organizações e uma maior Motivação por poderem contribuir de forma positiva para a sociedade e meio ambiente, que depois se reflete no aumento da Perceção do Desempenho Individual de cada um.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos Sustentável, Identificação Organizacional, Motivação, Perceção do Desempenho Individual.

## **Abstact**

The entrepreneurial paradigm has been changing, more precisely, the sustainability and the environment in companies. This led to a bigger awareness regarding Corporate Social Responsibility practices putting the concept of Sustainable Human Resources Management on the spotlight.

This dissertation intends to contribute to this new subject of Human Resources Management, by analyzing if the Organizational Identification that people have, positively influences the relationship between Sustainable Human Resources Management practices and Motivation, and how Motivation and the Individual Performance of employees connect with each other.

In order to pursuit this investigation, a survey was carried out with the aim to reach the working class. The 154 answers played a significant role to assume that Organizational Identification have a positive and significant mediation role in the relationship between the Sustainable Human Resources Management and Motivation. On top of that, Motivation also has an impact at the Individual Performance of the collaborators. Thus, the study concludes that the existence of more Sustainable Human Resources practices leads people to a deeper bond with the organizations they are inserted in (Organizational Identification) and a increasing trend of the motivation by employees because they can contribute positively to the environment, which is reflected in the higher productivity of each (Individual Performance).

**Keywords:** Sustainable Human Resources Management, Organizational Identification, Motivation, Perception of Individual Performance.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por todo o incentivo, toda a Motivação e toda a ajuda que me deram durante este percurso que foi o Mestrado, que culminou com a elaboração desta dissertação. Por isso um grande muito obrigado aos meus pais!

Em segundo lugar, agradeço às minhas duas primas, que me ajudaram durante este percurso, ao esclarecerem-me qualquer dúvida que tivesse e ao darem-me bons conselhos para e durante a elaboração desta dissertação.

Em terceiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, à professora doutora Teresa Lacerda, que me ajudou a escolher o tema desta dissertação e que me ajudou e guiou em todas as etapas desta dissertação, permitindo-me terminar com êxito esta fase académica, o Mestrado.

Em último lugar, quero agradecer aos meus amigos, familiares e a todas as pessoas que responderam ao meu questionário, que me ajudaram durante este percurso, uma vez que procuraram sempre ajudar-me de alguma forma, para concluir da melhor maneira esta etapa.

## Índice

Capítulo 1- Introdução.....	2
Capítulo 2- Revisão de Literatura.....	3
2.1. Gestão de Recursos Humanos Sustentável.....	3
2.2. Identificação Organizacional.....	8
2.3. Motivação.....	9
2.4. Percepção do Desempenho Individual .....	11
2.5. Modelo Conceptual e Hipóteses.....	14
2.5.1. O Papel mediador da Identificação Organizacional entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação .....	14
2.5.2 Relação entre Motivação e Percepção do Desempenho Individual .....	18
Capítulo 3- Metodologia e Dados.....	19
3.1. Amostra .....	20
3.2. Instrumentos de Medida .....	23
3.3. Recolha de Dados e Procedimentos .....	23
Capítulo 4- Análise de Resultados.....	25
4.1. Modelo Conceptual .....	30
Capítulo 5- Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura .....	30
5.1. Limitações e Investigação Futura.....	31
Referências Bibliográficas.....	33
Anexo 1- Questionário .....	40
Anexo 2- Caracterização da Amostra.....	44
Anexo 3- Estatística Descritiva .....	47
Anexo 4- Consistência Interna .....	49
Anexo 5- Correlações.....	49
Anexo 6- Regressões e Teste de Sobel.....	49

## Lista de Tabelas

Figura 1- Modelo Conceptual.....	14
Tabela I: Caracterização da Amostra.....	22
Tabela II: Média dos quatro constructos .....	26
Tabela III: Alfas de Cronbach .....	26
Tabela IV: Correlação entre os Constructos.....	27
Tabela V: Regressão .....	28
Tabela VI: Teste de Sobel .....	29

## Capítulo 1- Introdução

O conceito de sustentabilidade corporativa surgiu recentemente para dar resposta à crescente preocupação que os gestores têm com os três pilares da sustentabilidade. Na comunidade académica parece existir um consenso sobre este conceito. Por um lado, Hawken (1993), dava mais ênfase à vertente ambiental do conceito, ao considerar que as organizações tinham um comportamento sustentável se não deixassem o ambiente em pior estado do que aquele em que o encontraram para as gerações futuras. Por outro lado, outros autores focavam-se na vertente económica do conceito, ao associarem a sustentabilidade corporativa à maximização do valor corporativo (Hediger, 2010). Apesar das diferentes abordagens, a definição do conceito de sustentabilidade corporativa como “o alcance de uma organização para ir ao encontro das necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos (Ex: colaboradores, clientes, governo, comunidades) sem comprometer a sua capacidade de satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders* futuros” (Dyllick & Hockerts, 2002, p. 131), é mais completa que as definições, anteriormente, mencionadas.

A presente dissertação insere-se nesta área de investigação sobre o desenvolvimento da sustentabilidade em termos da Gestão de Recursos Humanos (GRH), ou seja, a Gestão de Recursos Humanos Sustentável que “incorpora nas suas atividades práticas, a saúde e a segurança profissional, as contratações sustentáveis, a formação e o envolvimento sustentável, a gestão de desempenho sustentável e a remuneração, que atendem às necessidades económicas, sociais e ambientais da sustentabilidade no longo prazo” (Ehnert et al., 2016).

Desta forma, é perceptível a evolução e a melhoria que a Gestão de Recursos Humanos tem sofrido nos últimos tempos, uma vez que as práticas tradicionais de GRH centram-se em aspetos como o recrutamento e seleção; o desenvolvimento e formação dos seus colaboradores; a remuneração; o desenvolvimento organizacional e a comunicação interna (Cohen & King, 2017). Esta evolução mostra que certas práticas como a formação e o recrutamento e seleção são elaboradas e pensadas de forma diferente, quando as organizações pretendem adotar práticas mais sustentáveis de Gestão de Recursos Humanos.

As organizações que adotam práticas de Gestão de Recursos Humanos sustentáveis conseguem satisfazer as três necessidades fundamentais da sustentabilidade,



que são cruciais para o sucesso das organizações, no longo prazo. Em primeiro lugar, a necessidade económica, ao investirem na saúde e no bem-estar dos colaboradores, que possibilita às empresas onde trabalham colher benefícios em termos de Motivação e de produtividade dos colaboradores, enquanto contribuem para uma sociedade mais saudável (Berry et al., 2010). Em segundo lugar, a necessidade social, uma vez que implementar medidas de responsabilidade social permite às empresas aumentar a legitimidade, a reputação e melhorar o desempenho no longo prazo (Newman et al., 2016). As empresas, para além dos aspetos económicos e legais, dão bastante importância às suas responsabilidades éticas, sociais e ao que aos seus colaboradores diz respeito (Carroll, 1979). Em último lugar, a necessidade ambiental “À medida que os colaboradores vão aprendendo os benefícios da eficiência ambiental no local de trabalho, eles podem aplicar esta aprendizagem em casa e adotar práticas semelhantes. Assim, economizam o próprio dinheiro e reduzem o impacto ambiental do consumo de energia e de resíduos privados, ...” (Cohen & King, 2017, p. 267).

A Gestão de Recursos Humanos tem passado por diversas alterações como foi referido anteriormente, sendo a vertente sustentável da Gestão de Recursos Humanos uma delas, havendo por isso poucos estudos ainda sobre esta temática. Alguns estudos a realçar nesta temática dizem respeito aos que utilizam a teoria AMO (*Ability, Motivation, Orientation*) para definir as práticas de Recursos Humanos em termos Sustentáveis (Guerci et al., 2015) e aos que referem a Identificação Organizacional como uma área a ter em conta no desenvolvimento das práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável (Newman et al., 2016).

Tendo em conta as alterações verificadas no domínio da Gestão de Recursos Humanos, o presente estudo procura entender de que forma a Gestão de Recursos Humanos Sustentável influencia a Motivação e a Perceção do Desempenho Individual e o papel mediador da Identificação Organizacional nesta relação. As relações entre os construtos e a pertinência da escolha de cada construto será explicado no capítulo seguinte.

## **Capítulo 2- Revisão de Literatura**

### *2.1. Gestão de Recursos Humanos Sustentável*

O termo sustentabilidade, tem estado bastante em foco nos dias de hoje, tendo passado por diferentes abordagens ao longo do tempo, e é por isso, um conceito amplo e com diferentes definições. Uma dessas definições é a seguinte: “A sustentabilidade – na nossa visão - abrange três níveis: o individual, o organizacional e o social. A Sustentabilidade de um dos níveis não pode ser construída através da exploração dos outros dois níveis. Estes níveis estão intimamente relacionados com os principais *stakeholders* da organização: os colaboradores da organização, os clientes, os proprietários e a sociedade. (...) Um pré-requisito para a sustentabilidade que é baseada num sistema de níveis (individual, organizacional ou social) é alcançar, simultaneamente, o equilíbrio entre as necessidades dos *stakeholders* e as metas estabelecidas para cada um dos diferentes níveis” (Docherty et al., 2002, p. 12). Outra definição de sustentabilidade é a seguinte “parece haver um consenso pragmático implícito de que a Sustentabilidade Corporativa (SC) se refere a um constructo composto e multifacetado que implica resultados organizacionais que sejam ambientais, sociais e económicos” (Hahn & Figge, 2011, p. 327).

O conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável tem sido alvo de diferentes interpretações por parte de diversos autores, ao longo das últimas duas décadas. Desta forma, não existe uma definição considerada mais correta sobre o termo, no entanto há uma definição que é bastante citada e utilizada para descrever o conceito da Gestão de Recursos Humanos Sustentável, que é “A Gestão de Recursos Humanos Sustentável é um conjunto de estratégias e de práticas, planeadas ou emergentes de Recursos Humanos, que visam a realização dos objetivos/metast organizacionais, procurando simultaneamente, criar medidas de Recursos Humanos que sejam a base para o futuro e que controlem também os efeitos do feedback no sistema de Recursos Humanos da organização, no longo prazo” (Ehnert, 2009, p. 74). Tendo em conta a definição de Gestão de Recursos Humanos Sustentável dada por Ehnert, a mesma autora defende que este conceito tem três objetivos principais que são: “ (1) equilibrar as ambiguidades e as dualidades da eficiência e da sustentabilidade ao longo dos anos; (2) criar de forma sustentável, evoluída e produtiva uma base de suporte para os recursos humanos e sociais da organização; (3) avaliar os efeitos negativos das atividades de Gestão de Recursos Humanos no próprio departamento de Gestão de Recursos Humanos da organização”. (Ehnert, 2006, p. 14).

Recentemente, Kramer (2014), decidiu ampliar o conceito sobre o constructo de Gestão de Recursos Humanos Sustentável. Considerou que o conceito poderia ser definido como “o conjunto de estratégias e de práticas, planeadas ou emergentes de Recursos Humanos, que visam alcançar os objetivos financeiros, sociais e ecológicos, procurando simultaneamente, criar medidas de Recursos Humanos que sejam a base para o longo prazo” (Kramar, 2014, p. 1084). É um conceito mais amplo, em relação à versão de Ehnart, que procura minimizar o impacto negativo no ambiente, nas pessoas e nas comunidades bem como criar as condições necessárias para que todos os elementos da organizações (CEOs, gestores e líderes de equipas, os profissionais de Recurso Humanos e todos os colaboradores) passem a mesma mensagem, de forma consistente, para o mercado e para os seus parceiros de negócio (Kramar, 2014).

Assim, pode considerar-se que existem três características comuns, quando se pretende definir o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável. A primeira característica é o foco no desenvolvimento do capital humano da organização, sendo esta a preocupação fundamental dos processos de Recursos Humanos (Kramar, 2014; De Prins, et al., 2014). A segunda característica é o facto de pôr em causa a premissa, de que o departamento de Gestão de Recursos Humanos procura apenas ajudar as organizações a gerar lucros, ao fim de um determinado tempo de atividade (Kramar, 2014; De Prins, et al., 2014). Por fim, a última característica refere-se ao futuro, ou seja, como é que os processos de Gestão de Recursos Humanos e os resultados por estes gerados podem ajudar as organizações a sobreviver no longo prazo (Kramar, 2014; De Prins et al., 2014).

Os primeiros contributos na área da Gestão de Recursos Humanos Sustentável surgem no final dos anos 90, sendo que as primeiras publicações procuravam explicar como é que o conceito da Sustentabilidade se relacionava com o conceito da Gestão de Recursos Humanos, de forma a surgir o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável. (Ehnert & Harry, 2012).

Com estes estudos iniciais, surgem as primeiras definições sobre o conceito da Gestão de Recursos Humanos Sustentável. Algumas das definições iniciais sobre o termo são: “recrutamento, desenvolvimento, retenção e despedimento de colaboradores, no longo prazo, de uma forma socialmente e economicamente eficientes” (Zaugg, 2001, p. II); “o que as próprias organizações têm de fazer nos ambientes onde estão inseridas para

obterem as pessoas mais qualificadas no futuro” (Müller-Christ & Remer, 1999, p. 76); e para terminar a definição “a sustentabilidade dos recursos humanos em termos da capacidade das organizações em criar valor, tendo assim a capacidade de gerar valor e de renovar a riqueza através da aplicação de políticas e práticas de recursos humanos” (Gollan, 2005, p. 26). Apesar das definições terem diferentes focos de análise, todas estas definições têm um ponto em comum, o facto de os autores citados considerarem que o conceito de Gestão de Recursos Humanos Sustentável estava relacionado com a viabilidade, com a sobrevivência e com a criação de valor das organizações, no meio onde cada uma está inserida, no longo prazo (Ehnert & Harry, 2012).

Ao longo de quase três décadas de investigação, no que diz respeito à relação entre o conceito da Sustentabilidade e da Gestão de Recursos Humanos, Ehnert (2006), identificou três abordagens conceptuais sobre a relação, acima referida. A primeira abordagem foi definida com Sistemas de Trabalho Sustentáveis (*Sustainable Work Systems* (SWS)) que considera a responsabilidade social como o principal fator para a sustentabilidade e considera também que cabe à Gestão de Recursos Humanos controlar os efeitos negativos, das práticas de Gestão de Recursos Humanos, nos *stakeholders* e na sociedade (Ehnert, 2009). Esta abordagem é incompatível com uma visão de curto prazo, ou seja, as organizações que pretendem obter lucro no imediato e que optam por estratégias de *downsizing* e *outsourcing*, acabam por não ser capazes de atingir os objetivos sociais e económicos no longo prazo a que se propõem (Ehnert, 2009). A mesma visão é partilhada por Docherty et al. (2002) “De uma forma simples, a gestão parece cada vez mais orientada para objetivos de curto prazo, dando pouca importância a questões sociais, que podem vir a ser contraproducentes no longo prazo” (Docherty et al. (2002c, p. 5). Assim, esta é uma abordagem que procura o desenvolvimento humano (colaboradores das organizações) e social (ambiente onde as organizações se inserem). Em termos individuais, mais concretamente, procura que os colaboradores se expressem, ao aplicarem a sua criatividade e inteligência no desempenho das respetivas funções, e que possam participar na tomada de decisão, sendo uma voz ativa dentro das organizações (Docherty et al., 2002). Em termos organizacionais, o foco passa pela sustentabilidade, pois deve ser com base na sustentabilidade que as organizações se tornam competitivas no mercado e também criam valor para os diversos *stakeholders* e para a sociedade.

A segunda abordagem foi definida como Gestão de Recursos Humanos Sustentável (*Sustainable HRM*), que defende que para a existência de sustentabilidade por parte das organizações, estas devem ter em consideração os aspetos económicos, os aspetos sociais e os aspetos ecológicos, de forma a não hipotecar os recursos existentes para as gerações futuras (Thom & Zaugg, 2002). Esta abordagem é conceptualizada com base em estudos que foram realizados sobre o impacto da Sustentabilidade na Gestão de Recursos Humanos e consequentemente nas práticas de Gestão de Recursos Humanos (Zaugg et al. 2001). Estes estudos, concluíram que do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos Sustentável era relevante existir uma série de medidas: existir um desenvolvimento dos Recursos Humanos das organizações; as organizações definirem os seus objetivos/metapas, estratégias de negócio e a sua cultura organizacional com base no conceito da sustentabilidade; as organizações criarem um sistema de recompensas transversal para todos os elementos e com parâmetros bastante claros; desenvolver um sistema de recrutamento; criar uma ligação entre o departamento de Gestão de Recursos Humanos e o departamento de Marketing; desenvolver um sistema de segurança e de saúde para os colaboradores (Ex: verificar se o local de trabalho e o ambiente onde as empresas se encontram são seguros e propícios para o desempenho da atividade laboral e também promover atividades benéficas para a saúde); desenvolver um método de trabalho flexível que permita um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal das pessoas; e por fim, a existência de uma liderança que tem em conta a opinião dos seus colaboradores (Thom & Zaugg, 2002; Ehnert, 2009). Esta abordagem, considera que a existência da Gestão de Recursos Humanos Sustentável nas organizações vai permitir uma vantagem competitiva sobre o mercado (Ehnert, 2009).

A terceira abordagem, a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (*Sustainable Management of Human Resources*), foca-se em entender o problema da escassez de Recursos Humanos. Com esta abordagem os autores pretendem mudar o paradigma de gestão nas organizações, ou seja, pretendem eliminar o desperdício dos recursos existentes (os recursos humanos são aqui incluídos) nas empresas, procurando ajudar as próprias empresas, a sociedade e o meio ambiente (Müller-Christ, 2001; Ehnert, 2009). O objetivo principal desta linha de pensamento é criar sinergias entre as organizações e o meio ambiente, devendo as organizações investir em recursos, que sejam viáveis no longo prazo “As primeiras abordagens, da escola do pensamento, ligam a economia, as

organizações e o meio ambiente, existindo uma relação mútua entre os conceitos. Devido a esta ligação, as empresas devem controlar os efeitos das suas ações no meio ambiente através do controlo dos efeitos do feedback nas próprias empresas” (Müller-Christ, 2001, p. 529).

## *2.2. Identificação Organizacional*

A Identificação Organizacional pode ser definida como a conexão que os colaboradores criam com as suas organizações, ou seja, é quando os colaboradores consideram como seus, o sucesso e o insucesso das respetivas organizações (Mael & Ashforth, 1992). Outras definições deste conceito, presentes na literatura, são “Quando o autoconceito de uma pessoa contém os mesmos atributos que os percebidos pela identidade organizacional, nós definimos essa ligação cognitiva como Identificação Organizacional” (Dutton et al., 1994, p. 239) e “De forma a alcançar um estado de “identificação”, são necessárias duas componentes (...). As duas componentes necessárias são: a cognitiva, de forma a existir um sentimento de pertença; e um avaliativo, no sentido em que a pertença está relacionada com conotações valorativas” (Tajfel, 1982, p. 2).

O conceito da Identificação Organizacional já existe há algumas décadas, tendo a sua origem nos anos 60. Ao longo da literatura, existe uma teoria que se demonstrou fulcral para o surgimento deste conceito, que é a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979). O conceito de identidade social, é um conceito sobre as relações intergrupais dos indivíduos, tendo como base o envolvimento emocional e cognitivo de cada um nos respetivos grupos de pertença (Tajfel, 1982). Esta teoria mostra como a pertença a grupos sociais que têm valores, crenças e ideais definidos, afetam o indivíduo que começa a moldar os seus valores, as suas crenças e os seus ideais ao grupo, tornando-se bastante similares ou iguais (Mael & Asforth, 1995).

Com base na literatura, percebe-se que existem três tipos de identidade que ajudam a explicar a relação entre Identificação Organizacional e o Indivíduo (Tavares, 2001). A primeira identidade é a pessoal que “deriva dos atributos idiossincráticos do indivíduo e das relações interpessoais por ele estabelecidas no contexto organizacional” (Tavares, 2001, p. 356). A segunda identidade é a social que “deriva das relações que o indivíduo estabelece enquanto membro de diferentes grupos organizacionais ou

categorias sociais e ainda do “valor e significado emocional que essa pertença tem para o indivíduo” (Tajfel, 1981, p. 255)” (Tavares, 2001, p. 356). A terceira identidade é a Identificação Organizacional que “deriva da saliência que a categoria “organização” tem sobre as restantes categorias sociais para a constituição do autoconceito do indivíduo” (Tavares, 2001, p. 357).

Para concluir, é perceptível a relação existente entre a identidade e a Identificação Organizacional, em que o primeiro conceito se refere a um nível mais pessoal (Pratt, 1998, cit. in Mendes, 2014) e o segundo conceito foca-se mais na relação com os outros e como essa relação pode influenciar o indivíduo como pessoa, sendo que é através da identificação que as pessoas se conectam com as organizações onde trabalham (Pratt, 1998, cit. in Mendes, 2014).

### *2.3. Motivação*

Ao longo dos anos, tem existido muitas definições do conceito da Motivação para as diversas disciplinas de estudo existentes como a Gestão e a Psicologia. Motivação pode ser definida como “um processo de tomada de decisão no qual o indivíduo escolhe os resultados que espera obter e define os comportamentos apropriados que deve possuir, em termos de Motivação, para os conseguir” (Huczynski & Buchanan, 1991, em Dartey-Baah, 2010, p. 4). Outras definições da Motivação são: “a Motivação é o que leva as pessoas a trabalharem de uma determinada forma e esforçarem-se de uma determinada maneira para obter algo” (Cole, 1996, cit. in Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2015, p. 262); a Motivação como sendo um processo psicológico que dá ao comportamento dos indivíduos um propósito e uma direção (Lindner, 1998) e por fim, “a Motivação é definida como o processo que representa a intensidade, o foco e a persistência que os indivíduos têm para atingir os objetivos a que se propõem” (Page, 2008, cit. in Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2015, p. 257).

O conceito da Motivação surge no início do século XX, com o estudo “Hawthorne Studies” de Elton Mayo (1924-1932), um dos primeiros estudos relevantes para a área. Este estudo, mostrou que os colaboradores não se sentem motivados só com base no salário e que o comportamento que estes demonstravam contribuía para a Motivação demonstrada (Dickson, 1973, cit. in Lindner, 1998). Este estudo foi o primeiro a relacionar a gestão com os colaboradores enquanto pessoas, ou seja, permitiu que

principal foco de análise para os gestores fosse o indivíduo em si, a sua Motivação e as suas preocupações (Bedeian, 1993).

Outro estudo relevante sobre a Motivação surge por parte de Maslow (1954), com a teoria da Pirâmide das Necessidades, composta por cinco tipos de necessidade: fisiológicas (bens de primeira necessidade), segurança (autoridades, normas e leis), sociais (família, afeto e relações interpessoais), autoestima (estatuto, prestígio e feitos alcançados) e autorrealização (vivência de experiências e satisfação pessoal), sendo que a primeira necessidade que deve ser satisfeita é a fisiológica e a última é a autorrealização (Alhaji & Fauziah, 2012).

Em 1959, Herzberg, surge com a teoria da Motivação-Higiene, onde existem dois fatores, diferentes um do outro, que contribuem de diferente forma para os comportamentos dos colaboradores. O primeiro fator, a higiene é o que evita a insatisfação das pessoas no local de trabalho (fatores como condições de trabalho, salário, práticas, procedimentos da organização e relações interpessoais). O segundo fator, a Motivação é que leva os indivíduos a querer ser bem-sucedidos (fatores como o reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de progressão na carreira) (Alhaji & Fauziah, 2012).

Por fim, outro estudo relevante sobre a Motivação é o Modelo ARCS (Atenção, Relevância, Confiança e Satisfação) de Keller (1983). Para Keller (1987), cada um dos conceitos do seu modelo é composto por três componentes. O conceito Atenção é composto por percepção (interesse inicial sobre algo), averiguação (fazer perguntas para saber mais sobre algo e aumentar assim o interesse) e variabilidade (leituras e atividades de grupo). A Relevância que relaciona as necessidades do indivíduo com o que ele precisa de aprender para satisfazer essas necessidades, inclui orientação por objetivos, motivações comuns e conexão de experiências. A confiança inclui a definição de objetivos claros, o indivíduo ter confiança em si para atingir os objetivos a que se propõem e o indivíduo escolher o que deve aprender. Por último, a satisfação inclui as consequências das atividades realizadas com sucesso, possibilita a obtenção de recompensas extrínsecas e intrínsecas e assegura equidade aos que têm os mesmos resultados (Alhaji & Fauziah, 2012). De acordo com Alhaji & Fauziah (2012) o modelo



ARCS de Keller (1987) é possível prever e avaliar a Motivação através do modelo de Sistema de Desenho Instrumental (Keller, 1979; Alhaji & Fauziah, 2012).

#### 2.4. *Percepção do Desempenho Individual*

O conceito Percepção do Desempenho Individual pode ser definido como “o valor total esperado para a organização dos discricionários episódios comportamentais que um indivíduo tem ao longo de período de tempo padrão” (Motowidlo & Harrison, 2003, p. 92). Este conceito tem duas ideias chave. A primeira ideia é sobre a Percepção do Desempenho Individual de cada um, ou seja, os comportamentos que cada um tem ao longo de um determinado espaço de tempo é o que vai refletir se a Percepção do Desempenho Individual é positivo ou negativo, em termos da classificação dada por parte dos avaliadores (Motowidlo & Harrison, 2003). A segunda ideia refere-se ao valor/ganho que as organizações esperam obter, ao fim de um certo tempo, dos seus colaboradores, pois o seu bom Desempenho Individual vai beneficiar as organizações onde estão inseridos (Motowidlo & Harrison, 2003).

O termo Desempenho tem duas vertentes, o Desempenho Organizacional e o Desempenho Individual (também conhecido com Desempenho no Trabalho), estando estes dois elementos correlacionadas entre si (Otley, 1999). Os diversos estudos existentes, mostram que o Desempenho Organizacional está dependente de uma série de fatores (tais como o ambiente, a cultura e a estratégia organizacional) e também pelo desempenho dos seus colaboradores (Otley, 1999). Em termos individuais, também existem fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores como a formação, a progressão na carreira através de novas oportunidades, as condições de trabalho, a relação entre o empregador e os colaboradores, a segurança no trabalho e a política de remuneração da empresa (Hafiza et al., 2011).

Ao longo das últimas quatro décadas muitos foram os estudos publicados sobre o Desempenho Individual. Um dos estudos iniciais sobre este tema foi o de Hunter (1986) que no seu estudo, realizou uma meta-análise com base numa amostra que recolheu de 3 264 casos que relacionavam os termos: capacidade cognitiva dos colaboradores (*general cognitive ability*); conhecimento sobre a função (*job knowledge*); classificações dadas pelos supervisores (*supervisor ratings*) e Percepção do Desempenho Individual (*job performance*). Esta análise refere que o modelo criado mostra uma relação direta causal

entre três elementos, a capacidade cognitiva dos colaboradores, o conhecimento sobre a função e a Percepção do Desempenho Individual. Existe uma relação direta entre o conhecimento sobre a função e a Percepção do Desempenho Individual e por fim, uma relação direta entre o conhecimento sobre a função e a Percepção do Desempenho Individual com as classificações dadas pelos supervisores (Hunter, 1986). Nesse mesmo ano, Schmidt et al. (1986) adicionaram ao modelo de Hunter (1986) a variável experiência no trabalho (*job experience*). A adição desta variável, ajudou a complementar o modelo de Hunter (1986), porque a experiência no trabalho também tem um efeito direto no conhecimento sobre a função e na Percepção do Desempenho Individual. Com base no esquema de Hunter (1986), os autores Kostiuk & Follmann (1989) concluíram que a boa capacidade dos colaboradores ligada à experiência que estes já possuem, permite-lhes desempenhar as respectivas funções de forma mais consistente e com melhores resultados para as empresas.

O segundo estudo relevante sobre o tema surge por parte de Campbell (1990) e dos seus associados (Campbell et al., 1996; Campbell et al., 1993), que consolidam as relações entre os conceitos capacidade cognitiva, conhecimento sobre a função, capacidades técnicas (*skill*) e a Percepção do Desempenho Individual, estudados por Hunter (1986) e Borman et al. (1991). Estes autores chegaram à conclusão que existem três determinantes para a Percepção do Desempenho Individual: o conhecimento declarativo (*declarative knowledge*) que se refere ao conhecimento dos procedimentos e princípios da organização; conhecimento dos processos e das capacidades técnicas (*procedural knowledge and skill*) que se refere à facilidade dos colaboradores desempenharem as suas funções de forma adequada ao que é pedido; e a Motivação que se refere ao empenho que os colaboradores devem ter quando estão a desempenhar os seus cargos (Campbell, 1990; Campbell et al., 1996; Campbell et al., 1993).

O último estudo relevante sobre o tema é o de Motowidlo et al. (1997) com o desenvolvimento da teoria sobre as diferenças entre os indivíduos, na respetiva Percepção do Desempenho Individual. Este estudo dividiu a Percepção do Desempenho Individual em duas partes, o desempenho da função (*task performance*) e o desempenho contextual (*contextual performance*) (Borman & Motowidlo, 1993). Motowidlo et al. (1997) concluíram que a capacidade cognitiva está mais relacionada com o desempenho da

função e que a personalidade (traços como a extroversão e a simpatia para com os outros) está mais relacionada com o desempenho contextual.

As organizações para terem um bom desempenho no mercado, necessitam de ter colaboradores competentes, criativos, inovadores e comprometidos, pois são estes mesmos colaboradores que vão definir se o desempenho organizacional pode ser considerado positivo ou negativo (Ramlall, 2008). Os fatores referidos, anteriormente, também são importantes a nível económico, porque quanto mais sucesso as organizações têm, melhor vai ser a economia do país, permitindo com esses bons desempenhos a melhoria das condições de vida dos colaboradores, o aumento dos salários, a possibilidade de comprar bens de melhor qualidade, entre outros, podendo-se considerar que a existência de um bom Desempenho Individual e consequentemente coletivo das organizações pode ajudar a melhorar a sociedade em geral (Griffin et al., 1981).

A Perceção do Desempenho Individual dos colaboradores para ser o melhor possível depende de dois fatores. O primeiro fator que determina a Perceção do Desempenho Individual dos colaboradores é a própria capacidade, *skills* e produtividade dos colaboradores, pois estes devem ser capazes de desempenhar as suas funções da melhor forma possível ao longo do tempo (Hunter & Hunter, 1984). As organizações, podem tentar garantir que encontram as pessoas certas para os cargos fazendo um bom processo de recrutamento e seleção, fazendo uma boa avaliação de todos os candidatos, escolhendo os que melhor se enquadram nos requisitos das funções a preencher bem como nas próprias organizações (Hunter & Hunter, 1984; Hunter, 1986). O segundo fator que determina a Perceção do Desempenho Individual é a gestão do Desempenho Individual por parte dos gestores da organização, “A Gestão do Desempenho é um processo natural de gestão que contribui para a gestão efetiva dos indivíduos e das equipas, para que seja possível alcançar níveis elevados de Desempenho Organizacional” (Armstrong & Baron, 2005, p. 2).

De acordo com Kostiuk & Follmann (1989) avaliar a Perceção do Desempenho Individual dos colaboradores não é uma tarefa fácil, uma vez que os critérios usados para avaliar os colaboradores são definidos pelos supervisores dos mesmos. No entanto, a resposta obtida pelos supervisores é considerada bastante subjetiva, uma vez que medir a produtividade, objetivamente, na maioria das profissões é muito difícil, devido à

inexistência de uma medida de avaliação da produtividade que seja igual para todas as profissões (Bishop, 1987; Kostiuk and Follmann, 1989). Apesar de existir este problema de avaliar a produtividade em termos objetivos, Bishop (1987) considera que é possível obter informações em relação a parâmetros como a produtividade, o esforço e o desempenho dos colaboradores, mas é algo muito dispendioso em termos de recursos necessários para obter essas informações.

## 2.5. Modelo Conceptual e Hipóteses

Nesta parte da dissertação, vão ser analisadas três relações, a relação entre Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Identificação Organizacional, a relação entre Identificação Organizacional e Motivação e a relação entre Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação, de forma a entender como é que a Identificação Organizacional pode desempenhar um papel de mediador entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação.

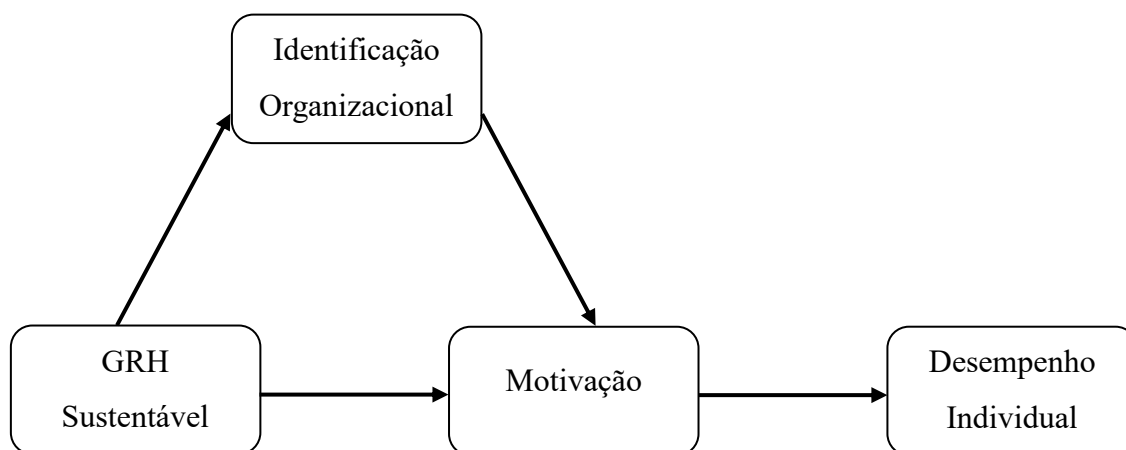


Figura 1- Modelo Conceptual

### 2.5.1. O Papel mediador da Identificação Organizacional entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação

Ao longo dos anos, a literatura tem vindo a mostrar que existe uma relação entre as práticas de responsabilidade social e os resultados que são gerados por parte dos colaboradores como o seu desempenho, o seu compromisso e a sua identificação com a organização.

Tal como foi explicado na secção da Identificação Organizacional, este conceito refere-se a um sentimento de pertença que os indivíduos têm em relação a uma determinada organização, o que faz com que cada colaborador considere os sucessos e os insucessos da organização como seus também (Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992). A existência de práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável pode levar a uma melhor identificação com as organizações, tornando-se por isso, mais atrativas para quem procura trabalho (Cable and Turban, 2003; App et al., 2012). Se as pessoas que estão à procura de emprego, tiverem boas referências sobre uma determinada organização, sobre as suas práticas e sobre a sua reputação no mercado e para com os seus clientes, torna-se mais fácil a candidatura para trabalhar nessas organizações (Cable and Turban, 2003; App et al., 2012).

A utilização de práticas de Recursos Humanos mais sustentáveis por parte das organizações permite aos seus colaboradores envolverem-se em práticas de responsabilidade social corporativas. Isto aumenta a Identificação Organizacional para com a empresa bem como a sua reputação externa, ou seja, a reputação da empresa no mercado também aumenta, tornando-se uma situação benéfica para todas as partes. Desta forma, os colaboradores começam a acreditar cada vez mais nos valores e metas organizacionais, e por isso, alinham os seus valores e as suas metas pessoais com a organização, havendo assim uma Identificação Organizacional cada vez maior (Dutton & Dukerich, 1991).

Segundo os autores Newman et al. (2016) existem duas teorias que ajudam a explicar a relação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Identificação Organizacional. A primeira teoria é a teoria fundamental da Identificação Organizacional, que é a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979). Os estudos sobre esta teoria têm revelado que a Teoria da Identidade Social tem um impacto positivo em relação a práticas de Responsabilidade Social Corporativa que são implementadas nas empresas, o que possibilita um aumento da Identificação Organizacional por parte dos colaboradores (Newman et al., 2016). A segunda teoria é a Teoria da Troca Social, em que a organização tem uma obrigação para com os colaboradores (obrigação económica e social) e os colaboradores tem a obrigação de se comprometer e ajudar a organização a atingir os seus objetivos (Newman et al., 2016).

Desta forma, é perceptível a relação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Identificação Organizacional, porque as empresas ao optarem por práticas de responsabilidade social, nomeadamente, por práticas de recursos humanos mais sustentáveis, aumentam a atratividade para futuros colaboradores, aumentando assim a possível identificação com a organização (Newman et al., 2016).

A Identificação Organizacional também estabelece uma relação com a Motivação. Esta relação, provém da Teoria da Identidade Social, pois o colaborador ao alinhar os seus interesses com os da organização mostra que o colaborador está muito motivado para contribuir para os interesses do coletivo, que se pode refletir no sucesso da organização (van Knippenberg & Sleebos, 2006). O colaborador e a organização ao aproximarem os interesses de cada parte, permite um aumento de identificação com a empresa e com a respetiva equipa de trabalho, que pode culminar num aumento de Motivação pessoal e no trabalho (van Knippenberg & Schie, 2000). O estudo de van Knippenberg & Schie (2000), mostra que quanto mais o colaborador se sentir identificado com a sua equipa de trabalho e com os seus colegas de um modo geral, maior vai ser a sua Motivação no local de trabalho. Outra conclusão importante do mesmo estudo (van Knippenberg & Schie, 2000), é o facto de existir uma correlação mais forte entre as variáveis da Motivação e da identificação com a equipa de trabalho e não entre as variáveis da Motivação e da Identificação Organizacional). Apesar destes resultados, tanto a identificação com a equipa de trabalho como a Identificação Organizacional têm impacto na Motivação no local de trabalho (van Knippenberg & Schie, 2000).

Assim, é possível concluir que quanto mais as organizações apostarem em fortalecer as relações interpessoais entre os colaboradores e o bom funcionamento enquanto equipa, mais os seus elementos se vão sentir identificados com a organização onde estão inseridos (van Knippenberg & Schie, 2000).

Ao longo dos anos a literatura tem exposto a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e Motivação no trabalho. A Gestão de Recursos Humanos tornou-se mais relevante quando as organizações começaram a perceber que as pessoas são o elemento mais importante que elas têm e que o desenvolvimento dessas mesmas pessoas era o que iria possibilitar um desenvolvimento mais sustentável das organizações (Živković et al., 2009). Uma forma de as empresas aumentarem o capital intelectual dos

seus colaboradores é através da aprendizagem organizacional (Živković et al., 2009), que só se consegue através de práticas de recursos humanos que se foquem na aprendizagem individual, tornando assim a Motivação de cada um essencial para o sucesso destas práticas (Živković et al., 2009; Crossen et al., 1999; Kim, 1993). Desta forma, as empresas têm o papel de desenvolver práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável que aumentem a Motivação dos colaboradores, que os ajude a melhorarem na realização das suas funções e que permita aumentar as vantagens competitivas da empresa (Živković et al., 2009). Para terminar, o facto de as organizações terem práticas mais sustentáveis de Recursos Humanos pode “ajudar a aumentar a Motivação e o compromisso dos colaboradores (através de uma partilha de valores), criar uma vantagem competitiva a partir das oportunidades apresentadas devido à mudança nos mercados, com o desejo de aprender dos clientes, consumidores, fornecedores e colegas, a reduzir o *turnover* laboral (porque a organização é aquela onde as pessoas querem trabalhar), e melhora a saúde da força de trabalho (por exemplo, ao encorajar-se a ir de bicicleta para o trabalho, a partilhar o carro, transportes públicos)” (Mandip, 2012, p. 245).

Ao longo da literatura existem estudos que explicam as relações entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Identificação Organizacional (estudo de Dutton & Dukerich, 1991, que relaciona a imagem organizacional com a identificação do colaborador com a empresa), a Identificação Organizacional e a Motivação (estudo da Teoria da Identidade Social, Tajfel & Turner, 1979) e a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação (estudo do compromisso com o a sustentabilidade do ambiente, Mandip, 2012) . Desta forma, esta dissertação procura contribuir para esta temática, ao testar o papel de mediador que a Identificação Organizacional tem sobre a Recursos Humanos Sustentável e a Motivação e por consequência que efeito tem a Motivação e na Perceção do Desempenho Individual de cada colaborador.

Esta dissertação desenvolve assim as seguintes hipóteses:

H1: A Gestão de Recursos Humanos Sustentável está relacionada positivamente com a Motivação.

H2: A Identificação Organizacional tem um papel de mediador entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação.

### *2.5.2 Relação entre Motivação e Percepção do Desempenho Individual*

A relação entre o conceito da Motivação e o conceito da Percepção do Desempenho Individual tem sido estudado já há algum tempo. Um dos mais relevantes foi o de Petty et al. (1984) que com base no estudo de Vroom (1964) conseguiu ter uma amostra significativa que lhe permitiu concluir que os conceitos da Motivação e da Percepção do Desempenho Individual se correlacionam entre si.

A Percepção do Desempenho Individual é influenciado pela Motivação intrínseca e extrínseca que os colaboradores apresentam (Amabile, 1993). A Motivação intrínseca pode ser definida como “o desejo de desempenhar uma atividade por si só, tal como a experimentar o prazer e a satisfação inerente a essa atividade” (Kuvaas et al., 2017, p. 245). A Motivação extrínseca, ao contrário da Motivação intrínseca, refere-se a fazer uma atividade pelo seu resultado, o que quer dizer que os indivíduos apenas esperam ter algum ganho ou benefício no fim dessas mesmas atividades (Kuvaas et al., 2017).

Por fim, existem cinco características da função que explicam a relação entre os constructos da Motivação e da Percepção do Desempenho Individual, que são: as diferentes capacidades técnicas, a identificação com a tarefa, a importância da tarefa, a autonomia e o feedback (Hackman & Oldham, 1976). O estudo de Hackman & Oldham (1976) definiu que com base nas cinco características, mencionadas acima, é possível aos colaboradores alcançarem experiência nas funções que desempenham que serão úteis no longo prazo, alcançarem experiência com os resultados gerados, por si só, e permite aumentarem o conhecimento sobre a função e tudo o que a ela diz respeito.

Assim, a existência de fatores extrínsecos e intrínsecos, a satisfação das cinco características da função (Hackman & Oldham, 1976) e das experiências que estas proporcionam são fundamentais para obter uma elevada Motivação e consequentemente uma elevada Percepção do Desempenho Individual, que vai ser benéfico para os indivíduos e consequentemente para as organizações (Hackman & Oldham, 1976).

Com base na literatura existente, esta dissertação propõe a seguinte hipótese:

H3: A Motivação está relacionada positivamente com a Percepção do Desempenho Individual.



### **Capítulo 3- Metodologia e Dados**

A metodologia utilizada nesta dissertação é a análise quantitativa. A abordagem quantitativa caracteriza-se por ser uma abordagem que trata um número elevado de dados, obtidos através de uma determinada amostra da população (Black, 1999). Este método é muito utilizado pelos investigadores, para verificar três aspetos que são: as tendências de grupos, se é possível explicar cientificamente relações correlacionais entre os constructos e por fim, se as hipóteses que se pretendem testar nos diferentes estudos se comprovam ou não (Babbie, 1990; Creswell, 2003).

Nesta dissertação, foi utilizado um inquérito composto por cinco secções, tendo no total 38 questões (excluindo a parte da caracterização da amostra). A primeira secção, referente à Gestão de Recursos Humanos Sustentável (15 afirmações), utilizou uma escala adaptada do estudo de Barrena-Martínez et al. (2017). Esta secção divide-se em cinco grupos: a Formação e Desenvolvimento Contínuo dos RH (quatro afirmações); a Diversidade e Igualdade (três afirmações); a Prevenção, Saúde e Segurança no Trabalho (três afirmações); o Equilíbrio Trabalho-Família (três afirmações) e por fim, a Comunicação e Transparência (duas afirmações).

A segunda secção, refere-se à Identificação Organizacional sendo definida por seis afirmações, da escala definida por Mael & Ashforth (1992).

A terceira secção, que diz respeito à Motivação (dez afirmações), é composta por dois grupos, a Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca. A Motivação Intrínseca é avaliada a partir de seis afirmações e a Motivação Extrínseca com base em quatro afirmações. Em ambos os casos as afirmações foram adaptadas do estudo de Kuvaas et al. (2017).

A quarta secção, é referente à Perceção do Desempenho Individual, que é composto por sete afirmações que foram adaptadas do estudo de Viswesvaran et al. (1996).

A última secção do inquérito, foi denominada de Informação Geral (nove questões), ou seja, procurou caracterizar a amostra deste inquérito. Nesta caracterização constaram perguntas sobre o género, a idade, as habilitações literárias, a função na

empresa, a antiguidade na empresa, a antiguidade na função, o setor da empresa, o regime de propriedade da empresa e a dimensão da empresa.

Nesta dissertação, de forma a aferir as opiniões dos inquiridos, foi utilizada uma escala de Likert de 5 posições (1- Discordo Completamente, 2- Discordo, 3- Não Discordo nem Concordo, 4- Concordo e 5- Concordo Completamente), para avaliar os constructos da Gestão de Recursos Humanos Sustentável, da Identificação Organizacional e da Motivação. Para o constructo da Perceção do Desempenho Individual foi utilizada, também, uma escala de Likert de 5 posições (1- Pior que os outros, 2- Como os outros, 3- Melhor que os outros, 4- Melhor que a maioria dos outros, 5- O melhor nesta atividade), no entanto, difere no seu significado.

### *3.1. Amostra*

A resposta a este questionário foi feita por via da internet (email), tendo distribuído o link deste questionário por 15 pessoas que depois partilharam o link do questionário com os seus amigos e familiares, sendo que foi também distribuído pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) para os seus alunos. Das respostas obtidas todas foram consideradas válidas, obtendo-se assim uma amostra de 154 pessoas. Convém referir que o método de amostragem é não probabilístico e por conveniência.

A amostra deste estudo (154 inquiridos), mostra ser equilibrada, uma vez que das 154 respostas obtidas, 86 respostas (corresponde a 55,8%) foram do sexo feminino e 68 respostas (corresponde a 44,2%) foram do sexo masculino.

Em relação à Idade, 58 dos inquiridos (corresponde a 37,7%) estão na faixa etária dos 18 aos 25 anos, 48 dos inquiridos (corresponde a 31,2%) estão na faixa dos 26 aos 35 anos, 36 dos inquiridos (corresponde a 23,4%) estão na faixa dos 36 aos 45 anos e 12 dos inquiridos (corresponde a 7,8%) estão na faixa etária de mais de 45 anos. Assim, percebe-se que existe uma predominância das duas primeiras faixas etárias.

No que diz respeito às Habilitações Literárias, a opção Mestrado é a que mais se destaca com 69 dos inquiridos (corresponde a 44,8%) a terem este grau académico. Depois, segue-se a Licenciatura com 53 dos inquiridos (corresponde a 34,4%), a Pós-graduação com 15 dos inquiridos (corresponde a 9,7%), o Ensino Secundário com 9 dos

inquiridos (corresponde a 5,8%), a Formação Profissional com 6 dos inquiridos (corresponde a 3,9%) e o Doutoramento com 2 dos inquiridos (corresponde a 1,3%).

No que concerne à Função na Empresa destacam-se quatro funções: Profissional Qualificado (84 dos inquiridos), que representa mais de metade da amostra (54,5%), os Estagiários (34 dos inquiridos, o que corresponde a 22,1%), os Líderes de Equipa (14 dos inquiridos, o que corresponde a 9,1%), os Diretores de Departamento (12 dos inquiridos, o que corresponde a 7,8%). As funções Assistente, Diretor Geral e Membro do Concelho de Administração têm dois inquiridos em cada uma das funções (corresponde a 1,3% para cada função) e as funções Consultor, Gestor, IT *Recruiter* e Manager RH e Quadro médio de Gestão têm um inquirido em cada função (corresponde a 0,6% para cada função).

De seguida, em termos de Antiguidade na Empresa, destaca-se dois grupos. Os de menos de 1 anos com 55 inquiridos (35,7%) e os de 1 a 3 anos com 40 dos inquiridos (26%). Existe ainda 20 inquiridos na faixa dos 4 a 6 anos (13%), 17 inquiridos na faixa Superior a 12 anos (13%), 13 inquiridos na faixa dos 7 a 9 anos (8,4%) e 9 inquiridos na faixa dos 10 a 12 anos (5,8%). Em relação à Antiguidade na Função, destacam-se os mesmos dois grupos da Antiguidade na Empresa, os de menos de 1 anos com 54 inquiridos (35,1%) e os de 1 a 3 anos com 46 dos inquiridos (29,9%). Da restante amostra, 22 dos inquiridos estão na faixa dos 4 a 6 anos (14,3% %), 16 dos inquiridos estão na faixa Superior a 12 anos (13%), 10 dos inquiridos estão na faixa dos 7 a 9 anos (6,5%) e 6 dos inquiridos estão na faixa dos 10 a 12 anos (3,9%).

Passando para o Setor de Atividade, a amostra é bastante dispersa, destacando-se 5 setores de atividade. Os cinco setores de atividade são: a Consultoria (26 dos inquiridos, o que corresponde a 16,9%), o Tecnológico (25 dos inquiridos, o que corresponde a 16,2%), o Bancário (19 dos inquiridos, o que corresponde a 12,3%), o da Água, Eletricidade e Gás (10 dos inquiridos, o que corresponde a 6,5%) e o do Comércio (10 dos inquiridos, o que corresponde a 6,5%).

Nesta amostra, 125 inquiridos (81,2%) trabalham numa empresa Privada, 26 inquiridos (16,9%) numa empresa Pública e 3 inquiridos (1,9%) numa empresa do Terceiro Sector, havendo uma predominância muito elevada nas empresas Privadas. Em termos da dimensão das empresas onde trabalham, 88 dos inquiridos (57,1%) trabalham

numa empresa Grande, 30 inquiridos (19,5%) numa empresa Média, 25 inquiridos (16,2%) numa empresa Pequena e 11 inquiridos (7,1%) numa empresa Micro.

Tabela I: Caracterização da Amostra

	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Idade</b>	Entre 18 a 25 anos	58	37,7%
	Entre 26 a 35 anos	48	31,2%
	Entre 36 e 45 anos	36	23,4%
	Mais de 45 anos	12	7,8%
<b>Género</b>	Feminino	86	55,8%
	Masculino	68	44,2%
<b>Habilitações Literárias</b>	Doutoramento	2	1,3%
	Mestrado	69	44,8%
	Licenciatura	53	34,4%
	Pós-Graduação	15	9,7%
	Formação Profissional	6	3,9%
	Ensino Secundário	9	5,8%
<b>Antiguidade na Empresa</b>	Menos de 1 ano	55	35,7%
	1 a 3 anos	40	26,0%
	4 a 6 anos	20	13,0%
	7 a 9 anos	13	8,4%
	10 a 12 anos	9	5,8%
	Superior a 12 anos	17	11,0%
<b>Antiguidade na Função</b>	Menos de 1 ano	54	35,1%
	1 a 3 anos	46	29,9%
	4 a 6 anos	22	14,3%
	7 a 9 anos	10	6,5%
	10 a 12 anos	6	3,9%
	Superior a 12 anos	16	10,4%
<b>Função na Empresa</b>	Membro do Conselho de Administração	2	1,3%
	Diretor Geral	2	1,3%
	Diretor de Departamento	12	7,8%
	Líder de Equipa	14	9,1%
	Profissional Qualificado	84	54,5%
	Estagiário	34	22,1%
	Outra	6	3,9%
<b>Setor de Atividade</b>	Água, Eletricidade e Gás	10	6,5%
	Tecnológico	25	16,2
	Construção	3	1,9
	Comércio	10	6,5%
	Transportes	2	1,3%
	Telecomunicações	6	3,9%

	Bancos	19	12,3%
	Seguradoras	6	3,9%
	Consultoras	26	16,9%
	Financeiro	5	3,2%
	Outro	42	27,4%
<b>Regime de Propriedade</b>	Privado	125	81,2%
	Público	26	16,9%
	Terceiro Setor	3	1,9%
<b>Dimensão</b>	Grande	88	57,1%
	Média	30	19,5%
	Micro	11	7,1%
	Pequena	25	16,2%

### 3.2. Instrumentos de Medida

A Gestão de Recursos Humanos Sustentável foi retirada do estudo de Barrena-Martínez et al. (2017). A escala destes autores aborda oito itens, mas neste estudo apenas se usaram cinco dos itens.

A Identificação Organizacional foi retirada do estudo de Mael & Ashforth (1992) onde o alfa é de 0,79. Inicialmente, esta escala foi utilizada nos estudos de Mael (1988) e Mael (1989) e de Ashforth (1990).

A Motivação foi retirada do estudo de Kuvaas et al. (2017) onde o alfa foi de 0,89, 0,91 e 0,88 para a Motivação intrínseca e de 0,75, 0,76 e 0,71 para a Motivação extrínseca. A Motivação intrínseca foi medida com base na escala de seis itens definida por Kuvaas (2006) e desenvolvida mais tarde por Kuvaas & Dysvik (2009). A Motivação extrínseca foi medida na escala de quatro itens usada, inicialmente, no estudo de Dysvik et al. (2013).

A Perceção do Desempenho Individual foi retirada do estudo de Viswesvaran et al. (1996) onde o alfa foi de 0,90.

### 3.3. Recolha de Dados e Procedimentos

O inquérito foi construído através do *Google Forms*, tendo a recolha de dados sido realizada através de correio eletrónico (*e-mail*). O inquérito, foi distribuído pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) para os seus alunos e foi distribuído, para amigos e conhecidos que depois também partilharam o link do inquérito de forma a obter mais respostas. O inquérito esteve aberto a resposta durante os meses de Agosto e Setembro de

2019, tendo-se obtido 154 respostas no total. Os dados obtidos através deste inquérito foram analisados através do programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

## Capítulo 4- Análise de Resultados

Antes de começar esta análise, importa ressaltar que a escala de resposta foi de 1 a 5. Em primeiro lugar, foi realizada uma estatística descritiva sobre os quatro constructos (Gestão de Recursos Humanos Sustentável, Identificação Organizacional, Motivação e Percepção do Desempenho Individual), de forma a saber as médias das respostas dadas em cada constructo e quais os constructos que mais se destacaram (Ver anexo 3). A Gestão de Recursos Humanos Sustentável apresentou uma média de respostas de 3,5, tendo as quinze afirmações deste constructo obtido uma média superior a 3. Das quinze afirmações, destacaram-se “A minha empresa oferece flexibilidade na concessão de licenças de paternidade e maternidade dependendo das necessidades de ambas as partes” com uma média de 3,9 e as afirmações “A minha empresa deteta necessidades de formação nos empregados em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades, através de avaliações periódicas dos seus conhecimentos, a fim de superar essas deficiências” e “A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os empregados, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, com o intuito de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional da empresa” com as médias mais baixas deste grupo com 3,2 aproximadamente. A Identificação Organizacional teve como média de respostas o valor de 3,4, sendo que dos seis itens, cinco têm valores acima de 3 e um dos itens têm um valor inferior a 3. Assim, destacaram-se os itens “Quando falo sobre a empresa onde trabalho, costumo dizer “nós” em vez de “eles”” com a média mais elevada de 3,9 e “Quando alguém critica a empresa onde trabalho, sinto-o como uma crítica pessoal” com a média mais baixa de 2,9. A Motivação apresentou a média de respostas mais baixa, de 3,2, na qual sete tiveram uma média superior a 3 e três afirmações médias inferiores a 3. A afirmação “O meu trabalho tem significado” teve a média mais elevada, de 3,9, e a afirmação “Se me tivessem dado um salário melhor, teria feito um trabalho melhor até agora” teve a média mais baixa de 2,5. A Percepção do Desempenho Individual teve a média de respostas mais elevada de 3,6, em que os sete itens apresentam valores superiores a 3,5, por isso, muito perto de uma média de 4 valores. A afirmação “A sua capacidade para trabalhar com os outros” é a que apresenta a média mais elevada de 3,8 e a afirmação “Quantidade do seu trabalho” a média mais baixa de 3,5. Desta forma, percebe-se que todos os constructos apresentaram

médias de resposta bastante similares, situando-se todos eles entre os valores médios de 3 e 4.

Tabela II: Média dos quatro constructos

<b>Média dos 4 Constructos</b>					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH Sustentável	154	1,00	5,00	3,4792	0,82565
Identificação Organizacional	154	1,00	5,00	3,4156	0,87515
Motivação	154	1,00	5,00	3,2299	0,60479
Perceção do Desempenho Individual	154	1,00	5,00	3,6494	0,84918

Em segundo lugar, foi observada a fiabilidade de cada constructo através dos Alfas de Cronbach, que é uma medida de consistência interna. Do ponto de vista estatístico, considera-se que existe uma boa fiabilidade quando o alfa é superior a 0,70, sendo que o Alfa de Cronbach dos 38 itens desta dissertação foi de 0,93, portanto um valor bastante elevado e fiável. Na presente dissertação, foi calculado o alfa de cada um dos quatro constructos. A Gestão de Recursos Humanos Sustentável, composto por 15 afirmações, obteve um Alfa de Cronbach de 0,94. A Identificação Organizacional, com 6 afirmações, teve um Alfa de Cronbach de 0,86. A Motivação, com 10 afirmações, conseguiu um Alfa de Cronbach de 0,73. A Perceção do Desempenho Individual, com 7 afirmações, teve um Alfa de Cronbach de 0,94. Com base nestes alfas, percebe-se que os constructos Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Perceção do Desempenho Individual tiveram os alfas mais elevados, ambos com o mesmo valor, e que o constructo Motivação foi o que obteve o alfa com o valor mais baixo (Ver anexo 4).

Tabela III: Alfas de Cronbach

<b>Construto</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de Itens</b>
Gestão de Recursos Humanos Sustentável	0,939	15
Identificação Organizacional	0,857	6
Motivação	0,726	10
Perceção do Desempenho Individual	0,939	7
Consistência Interna Total	0,928	38



Em terceiro lugar, analisou-se a correlação entre os quatro temas, de forma a averiguar como é a correlação entre eles e quais são os temas com maior e menor conexão entre eles (Ver anexo 5). Com base na tabela das correlações gerada, percebe-se que todas as correlações são positivas, fazendo a ressalva que as correlações variam de -1 a +1 e que quanto maior for o valor absoluto desse coeficiente mais forte é a correlação. A correlação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Identificação Organizacional é a que apresenta o resultado mais forte (0,487), o que leva a crer que a existência de práticas mais sustentáveis por parte das organizações leva as pessoas a identificarem-se mais com essas organizações. A correlação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação apresenta a segunda correlação mais forte (0,437), mostrando que a existência de práticas mais sustentáveis pode influenciar positivamente a Motivação dos colaboradores dentro das organizações. A correlação entre a Identificação Organizacional e a Motivação teve a terceira correlação mais forte (0,385), o que mostra que a identificação com a organização onde se trabalha influencia a Motivação dos colaboradores, no desempenho das suas funções. A correlação entre a Motivação e a Percepção do Desempenho Individual foi a quarta correlação mais forte (0,381), estando muito próxima da terceira correlação mais forte. Por outro lado, as correlações entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Percepção do Desempenho Individual (0,239) e entre a Identificação Organizacional e a Percepção do Desempenho Individual (0,197) são as que apresentam as correlações mais fracas, mostrando que práticas mais sustentáveis e a identificação com a organização não têm grande impacto para a melhoria do desempenho dos colaboradores.

Tabela IV: Correlação entre os Constructos

	1	2	3	4
1. GRH Sustentável	-			
2. Identificação Organizacional	,487**	-		
3. Motivação	,437**	,385**	-	
4. Percepção do Desempenho Individual	,239**	,197*	,381**	-

\*. Sig. (2-tailed)<0,05

**\*\*.** Sig. (2-tailed)<0,01

Em quarto lugar, fez-se uma análise às regressões lineares entre os constructos de forma a testar as hipóteses estabelecidas nesta dissertação (Ver anexo 6). Começou-se por fazer uma regressão linear entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (variável independente) e a Identificação Organizacional (variável dependente). Esta regressão mostrou que a variável Gestão de Recursos Humanos Sustentável explica 23,7% da variável Identificação Organizacional ( $R^2 = 0,237$ ). Depois, realizou-se a regressão linear entre a Identificação Organizacional (variável independente) e a Motivação (variável dependente), em que a variável independente explicou 14,8% da variável dependente ( $R^2 = 0,148$ ). A terceira regressão linear executada foi entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável (variável independente) e a Motivação (variável dependente), em que a Gestão de Recursos Humanos Sustentável explicou 19,1 % da variável Motivação ( $R^2 = 0,191$ ). A última regressão linear foi entre a Motivação (variável independente) e a Perceção do Desempenho Individual (variável dependente), onde a Motivação explicou 14,5% da Perceção do Desempenho Individual ( $R^2 = 0,145$ ).

Tabela V: Regressão

<b>Variável Dependente</b>	<b>Variável Independente</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Valor do Coeficiente</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Identificação Organizacional	GRH Sustentável	H2	0,516	0,237
Motivação	Identificação Organizacional	H2	0,266	0,148
Motivação	GRH Sustentável	H1	0,320	0,191
Perceção do Desempenho Individual	Motivação	H3	0,535	0,145

Em último lugar, passando para as Hipóteses (Ver anexo 6), percebe-se que existe uma relação positiva e significativa entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação ( $\beta=0,320$  e  $p<0,01$ ) na Hipótese 1, tal com se sucede na Hipótese 3 entre a Motivação e a Perceção do Desempenho Individual ( $\beta=0,535$  e  $p<0,01$ ). Para a Hipótese 2, a relação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação é mediada

de forma positiva e significativa pela Identificação Organizacional como mostra o Teste de *Sobel* realizado. Para a realização deste teste, a letra “a” representou o valor do Beta da relação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Identificação Organizacional (0,516), a letra “b” representou o valor do Beta da relação entre a Identificação Organizacional e a Motivação (0,266), as letras “Sa” representaram o valor erro do Beta da relação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Identificação Organizacional (0,075) e as letras “Sb” representaram o valor erro do Beta da relação entre Identificação Organizacional e a Motivação (0,052). Estes valores geraram um *p-value* de 0,00 (mais precisamente um *p-value* de 0,00004042), que mostra o papel positivo de mediador da variável Identificação Organizacional na relação entre as variáveis Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Motivação.

Tabela VI: Teste de Sobel

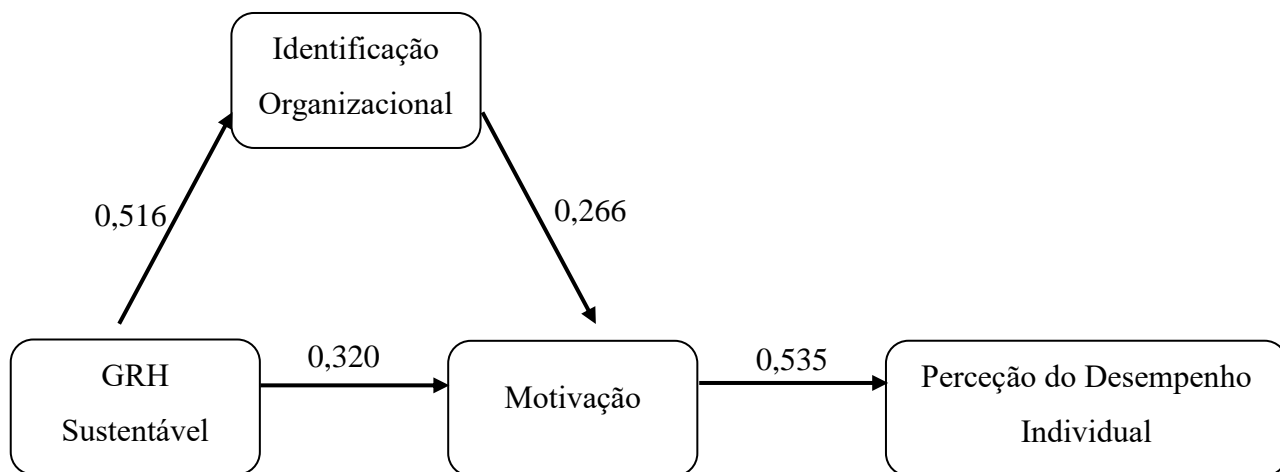
Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.516	Sobel test:	4.10505002	0.03343589	0.00004042
b	0.266	Aroian test:	4.07740685	0.03366257	0.00004554
s <sub>a</sub>	0.075	Goodman test:	4.13326315	0.03320766	0.00003576
s <sub>b</sub>	0.052	Reset all	Calculate		

Assim, conclui-se que todas as hipóteses testadas são suportadas por este modelo conceptual.

Para concluir, os resultados obtidos vão de encontro, em grande parte, com a Revisão de Literatura realizada. Com base nos resultados comprova-se a relação forte existente entre a GRH Sustentável e a Motivação e entre a GRH Sustentável e a Identificação Organizacional. Por outro lado, a relação entre a Identificação Organizacional e a Motivação e entre a Motivação e a Percepção do Desempenho Individual não foi tão forte como esperado, podendo ser explicado pelo facto da Amostra deste estudo estar à muito pouco tempo nas respetivas organizações (35,7% está há menos de 1 ano), estar à muito pouco tempo na função (35,1 % há menos de 1 ano) e também pelo facto de 37,7% dos inquiridos ter idades entre os 18 e os 25 anos. Estas razões contribuem para que os inquiridos ainda não estejam muito identificados com as suas

organizações, o que se reflete na própria Motivação e na Percepção do Desempenho Individual.

#### *4.1. Modelo Conceptual*



## **Capítulo 5- Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura**

Tendo em conta as mudanças que se têm verificado no paradigma empresarial, o papel da Gestão de Recursos Humano tem vindo a ganhar cada vez mais destaque. A maior preocupação com a sociedade e o meio ambiente por parte das organizações e por parte dos indivíduos, levou ao surgimento da Gestão de Recursos Humanos Sustentável, que se foca em satisfazer os três pilares da sustentabilidade (o económico, o social e o ambiental). Esta dissertação, procurou contribuir para a temática da Gestão de Recursos Humanos Sustentável ao analisar o papel mediador da Identificação Organizacional na relação entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação e por consequência, a relação entre a Motivação e a Perceção do Desempenho Individual. Assim, foram testadas três hipóteses, durante esta dissertação, que foram todas suportadas pelos dados recolhidos. Isto mostrou que a Identificação Organizacional tem um papel mediador positivos entre a Gestão de Recursos Humanos Sustentável e a Motivação e que a Motivação tem impacto na Perceção do Desempenho Individual dos colaboradores.

Para concluir, a presente investigação contribui de forma positiva para a temática da Sustentabilidade, mais concretamente ao nível da Gestão de Recursos Humanos ao mostrar que existe uma relação forte e positiva entre os quatro constructos analisados nesta tese, a Gestão de Recursos Humanos Sustentável, a Identificação Organizacional, a Motivação e a Perceção do Desempenho Individual.

### *5.1. Limitações e Investigação Futura*

O presente estudo apresenta algumas limitações que podem ser facilmente ultrapassadas em pesquisas futuras. A primeira limitação é a dimensão da amostra deste estudo, porque é uma amostra obtida por conveniência e por isso, não permite generalizar os resultados obtidos. A segunda limitação refere-se ao setor de atividade da empresa em que os inquiridos trabalham, porque apesar de haver setores de atividade bastante diferenciados (38 setores, ver anexo 2), houve uma predominância de 5 setores de atividade: a Consultoria (26 dos inquiridos), o Tecnológico (25 dos inquiridos), o Bancário (19 dos inquiridos), o da Água, Eletricidade e Gás (10 dos inquiridos) e o do Comércio (10 dos inquiridos), o que equivale a 90 respostas das 154 respostas totais, tornando a amostra de certa forma homogénea. Uma possível terceira limitação, é o facto de ter havido muitas respostas de Estagiários (34 das respostas) e de Profissionais

Qualificados (84 das respostas) e muito poucas respostas de chefias como os Líderes de Equipa (14 das respostas) e Diretores de Departamento (12 das respostas).

Por fim, proponho como futuras pesquisas, a aplicação destes constructos a um nível de chefias, de forma a perceber se existiria uma diferença muito grande em termos das respostas dadas em relação aos temas tratados nesta dissertação. Outra possível pesquisa futura, seria aplicar este modelo a empresas de um determinado setor de forma a comparar as respostas obtidas com as respostas desta dissertação que abrange uma grande variedade de setores. Uma última proposta para uma pesquisa futura, seria a Identificação Organizacional não ter um papel mediador, mas sim uma relação causa-efeito com qualquer um dos outros três constructos.

## Referências Bibliográficas

- Alhaji, I.A. (2012). Does motivational factor influence organizational commitment and effectiveness? A review of literature. *E3 Journal of Business Management and Economics.*, 3(1), 001-009.
- Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- App, S., Merk, J. and Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 23 (3), 262-278.
- Armstrong, M., Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. 1ª Ed. London: CIPD publishing.
- Babbie, E. R. (1990). *Survey Research Methods*. 2ª Ed. Belmont, CA: Wadsworth.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management*. 3ª Ed. New York: Dryden Press.
- Berry, L., Mirabito, A.M. and Baun, W. (2010). What's the hard return on employee wellness programs?. *Harvard business review*, December. 2012-68.
- Bishop, J. H. (1987). The recognition and reward of employee performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4, Part 2). S36-S56.
- Black, T. (1999). *Doing Quantitative Research in the Social Sciences: An integrated Approach to Research Design, Measurement and Statistics*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Borman, W. C. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6). 863-872.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization*. San Francisco: Jossey-Bass. 71.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Psychology*, 33(11). 2244-2266.

Campbell, J. P., Glaser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). *The substantive nature of job performance variability. Individual Differences and Behavior in Organizations*. K. R. Murphy (ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 258-299.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. Vol. 1: pp. 687-732.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. C. W. Schmitt and W. C. A. Borman (eds), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 35-70.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.

Cole, G. E. (1996). *Management Theory and Practice*. 5<sup>a</sup> Ed. D.P. Publications.

Cohen, E., & King, D. (2017). *Human resources management: developing sustainability mindsets. Business Students Guide*. Edition: 2nd, Chapter: 9

Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dartey-Baah, K. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 4-9.

De Prins, P., Beirendonck, L. Van De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the “Respect Openness Continuity (ROC)” model. *Management Revue*, 25(4): 263–284.

Dickson, W. J. (1973). *Hawthorne experiments*. Heyel, C. (Ed.). The encyclopedia of management. 2nd ed. New York: Van Nostrand Reinhold. 298-302.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. 39(2), 239-263.



- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*.11(2): 130–141.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B., & Kira, M. (2002). *Emerging work systems: from intensive to sustainable*. P. Docherty, J. Forslin, & A.B. Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*. London: Routledge. pp. 3-14.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches, and Outlines for an Emerging Field. *21st EIASM SHRM Workshop*, Aston, Birmingham, March 28–29.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. 1<sup>a</sup> Ed. Berlin: Physica-Verlag.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. 2016. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1): 88–108.
- Gollan, P. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 18-33.
- Griffin, R. W., Welsh, A. & Moorhead, G. (1981). Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review. *Academy of Management Review*, 6 (4), 655-664.
- Guerci, M., Shani, A., Radaelli, G., Siletti, E., & Cirella S. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325–342.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivating through the design of work. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hafiza, S. N., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327-329.
- Hahn T., & Figge F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104, 325-345.
- Hawken, P. (1993). *A Declaration of Sustainability*. Utne Reader, September/October: 54– 61.
- Hediger, W. (2010). Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 39(4), 518– 526.
- Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. (1991). *Organizational Behaviour- An introductory text*. 2<sup>a</sup> Ed. Prentice Hall (UK) Ltd.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 29, 340-362.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96 (1), 72-98.
- Keller, J.M. (1979). Motivation and instructional design: A theoretical perspective. *Journal of instructional development*, 2(4), pp.26-34.
- Keller J. M. (1987b). Strategies for stimulating the motivation to learn. *Performance and Instruction*, 26(8), 1-7.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kostiuk, P. F. & Follmann, D. A. (1989). Learning Curves, Personal Characteristics, and Job Performance. *Journal of Labor Economics*, 7 (2), pp.129-146.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic Human Resource Management: Is sustainable Human Resource Management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1069-1089.

- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3), pp.1-8.
- Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of thereformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 2277, p.2502.
- Mendes, V. M. A. (2014). Identificação Organizacional, Satisfação no Trabalho, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das telecomunicações.
- Motowildo, S.J., Borman, W.C. and Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), pp.71-83.
- Müller-Christ, G. and Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert* (pp. 69-87). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4): 440–455.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

Page, L. (2008). *Do not show me the money? The growing popularity of non-monetary incentives in the workplace*. Disponível em: <https://www.studymode.com/essays/Non-Monetary-Incentives-In-The-Workplace-155356.html> (Acesso: Janeiro de 2019).

Petty, M. M., McGee, G. W. & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9 (4), 712-721.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: building theory through conversation*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 171-203.

Ramlall, S. J. (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (6), 1580-1600.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 432-439.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The socialpsychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole, pp. 33-47.

Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, pp. 307-333.

Thom, N. and Zaugg, R.J. (2002). Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement. *Personalführung*, 35(7), pp.52-55.

van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.

Zaugg, R.J., Blum, A. and Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. *Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions*.

*Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes.*

Živković, Ž., Mihajlović, I. and Prvulović, S. (2009). Developing motivation model as a strategy for HRM in small enterprises under transitional economy. *Serbian Journal of Management*, 4(1), pp.1-27.

## Anexos

### Anexo 1- Questionário

O presente questionário destina-se à recolha de informação para uma dissertação de Mestrado no ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa.

A dissertação visa analisar de que forma é que as práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentável afectam a Identificação Organizacional de cada um e como é que esta Identificação Organizacional afecta a Motivação e a Perceção do Desempenho Individual de cada colaborador. Este questionário é anónimo e os dados disponibilizados são única e exclusivamente aplicados no estudo em questão. Não há respostas certas nem erradas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Agradeço desde já a sua colaboração!

#### A. Gestão de Recursos Humanos Sustentável

Por favor, selecione o número da escala que melhor se adequa à sua opinião.

1	2	3	4	5
Discordo Completamente	Discord o	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Completamente

1. A minha empresa cria um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem, autonomia, ambição e melhoria contínua.
2. A minha empresa deteta periodicamente as necessidades de formação da equipa, estabelecendo metodologias de aprendizagem para corrigir as suas lacunas.
3. A minha empresa realiza análises periódicas de desempenho dos empregados, a fim de melhorar o seu desempenho profissional.
4. A minha empresa promove a troca de conhecimento entre os empregados, por exemplo, através da rotação interna, reuniões ou *brainstorming*.
5. A minha empresa assegura a implementação dos princípios da diversidade e da igualdade de oportunidades em todas as suas políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos.

6. A minha empresa deteta necessidades de formação nos empregados em matéria de diversidade e igualdade de oportunidades, através de avaliações periódicas dos seus conhecimentos, a fim de superar essas deficiências.
7. A minha empresa considera os princípios de diversidade e igualdade de oportunidades como critérios essenciais para a excelência na composição, estrutura e gestão da força de trabalho.
8. A minha empresa cria programas de formação e ações destinadas a melhorar a prevenção, saúde e segurança no trabalho que vão além dos requisitos legais.
9. A minha empresa atribui tarefas para monitorizar e controlar os empregados, além dos estabelecidos legalmente, em matéria de saúde e segurança, com o intuito de criar uma cultura preocupada com a prevenção, bem-estar físico e emocional da empresa.
10. A minha empresa minimiza os riscos físicos e emocionais do trabalho para os empregados e suas famílias, como absentismo, stress, doenças ocupacionais e acidentes de trabalho.
11. A minha empresa facilita a existência de um equilíbrio adequado entre o trabalho dos empregados e a sua vida familiar.
12. A minha empresa facilita modificações nos horários de trabalho e nos turnos dos empregados de acordo com as necessidades de ambas as partes.
13. A minha empresa oferece flexibilidade na concessão de licenças de paternidade e maternidade dependendo das necessidades de ambas as partes.
14. Na minha empresa a comunicação com os colaboradores é transparente, fornecendo informações relacionadas com as ações e resultados da empresa nos aspetos económico, social e ambiental.
15. A minha empresa incentiva a participação e a troca de ideias entre os trabalhadores a nível horizontal e vertical.

## B. Identificação Organizacional

Por favor, selecione o número da escala que melhor se adequa à sua opinião.

1 Discordo Completamente	2 Discordo	3 Não Discordo nem Concordo	4 Concordo	5 Concordo Completamente
--------------------------------	---------------	--------------------------------------	---------------	--------------------------------

1. Quando alguém critica a empresa onde trabalho, sinto-o como uma crítica pessoal.
2. Estou muito interessado/a no que os outros pensam sobre a empresa onde trabalho.
3. Quando falo sobre a empresa onde trabalho, costumo dizer "nós" em vez de "eles".
4. O sucesso da empresa onde trabalho é o meu sucesso.
5. Quando alguém elogia a empresa onde trabalho, sinto-o como um elogio pessoal.
6. Se uma reportagem da imprensa criticasse a empresa onde eu trabalho, sentir-me-ia envergonhado.

## C. Motivação

Por favor, selecione o número da escala que melhor se adequa à sua opinião.

1 Discordo Completamente	2 Discordo	3 Não Discordo nem Concordo	4 Concordo	5 Concordo Completamente
--------------------------------	---------------	--------------------------------------	---------------	--------------------------------

1. As tarefas que faço no meu trabalho representam uma força motivadora no meu emprego.
2. Gosto das tarefas que faço no meu trabalho.
3. O meu trabalho tem significado.
4. O meu trabalho é muito entusiasmante.
5. O meu trabalho é tão interessante que é um fator motivacional por si só.



6. Por vezes, fico tão entusiasmado com o meu trabalho que me esqueço de tudo o resto que me rodeia.

7. Se é suposto eu fazer um esforço extra no meu trabalho, preciso de receber por horas extras.

8. Para mim é importante ter um incentivo extra para me esforçar, de modo a realizar um bom trabalho.

9. Incentivos extra como bónus são essenciais para o melhor desempenho que posso ter no meu local de trabalho.

10. Se me tivessem dado um salário melhor, teria feito um trabalho melhor até agora.

#### **D. Perceção do Desempenho Individual**

Por favor, selecione o número da escala que melhore se adequa à sua opinião.

1	2	3	4	5
Pior que os Outros	Como os Outros	Melhor que os Outros	Melhor que a maioria dos Outros	O melhor nesta Atividade

1. Conhece o seu trabalho.

2. A qualidade do seu trabalho.

3. Quantidade do seu trabalho.

4. A sua capacidade de iniciativa.

5. A sua capacidade para trabalhar com os outros.

6. A sua capacidade de planeamento e afetação de recursos.

7. Avaliação geral de desempenho.

## Anexo 2- Caracterização da Amostra

Gênero					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	86	55,8	55,8	55,8
	Masculino	68	44,2	44,2	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Idade					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18 a 25 anos	58	37,7	37,7	37,7
	26 a 35 anos	48	31,2	31,2	68,8
	36 a 45 anos	36	23,4	23,4	92,2
	Mais de 45 anos	12	7,8	7,8	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Habilitações Literárias					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Doutoramento	2	1,3	1,3	1,3
	Ensino Secundário	9	5,8	5,8	7,1
	Formação Profissional	6	3,9	3,9	11,0
	Licenciatura	53	34,4	34,4	45,5
	Mestrado	69	44,8	44,8	90,3
	Pós-graduação	15	9,7	9,7	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Função na Empresa					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Assistente	2	1,3	1,3	1,3
	Consultor	1	,6	,6	1,9
	Diretor de Departamento	12	7,8	7,8	9,7
	Diretor Geral	2	1,3	1,3	11,0
	Estagiário	34	22,1	22,1	33,1
	Gestor	1	,6	,6	33,8
	IT Recruiter e Manager RH	1	,6	,6	34,4
	Líder de equipa	14	9,1	9,1	43,5
	Membro do Conselho de Administração	2	1,3	1,3	44,8
	Profissional Qualificado	84	54,5	54,5	99,4
	Quadro médio de gestão	1	,6	,6	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Antiguidade na Empresa					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1 a 3 anos	40	26,0	26,0	26,0
	10 a 12 anos	9	5,8	5,8	31,8
	4 a 6 anos	20	13,0	13,0	44,8
	7 a 9 anos	13	8,4	8,4	53,2
	Menos de 1 ano	55	35,7	35,7	89,0
	Superior a 12 anos	17	11,0	11,0	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Antiguidade na Função					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1 a 3 anos	46	29,9	29,9	29,9
	10 a 12 anos	6	3,9	3,9	33,8
	4 a 6 anos	22	14,3	14,3	48,1
	7 a 9 anos	10	6,5	6,5	54,5
	Menos de 1 ano	54	35,1	35,1	89,6
	Superior a 12 anos	16	10,4	10,4	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Qual o sector de Atividade da empresa?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Administração Pública	2	1,3	1,3	1,3
	Administrativo	1	,6	,6	1,9
	Advocacia	4	2,6	2,6	4,5
	Agricultura	2	1,3	1,3	5,8
	Água, Eletricidade e Gás	10	6,5	6,5	12,3
	Apoio jurídico em RH	1	,6	,6	13,0
	Assessor no Governo	1	,6	,6	13,6
	Aviação	1	,6	,6	14,3
	Bancos	19	12,3	12,3	26,6
	Comércio	10	6,5	6,5	33,1
	Comunicação Social	2	1,3	1,3	34,4
	Construção	3	1,9	1,9	36,4
	Consultoras	26	16,9	16,9	53,2
	Contabilidade	1	,6	,6	53,9
	Cooperação, língua e cultura	1	,6	,6	54,5
	Corretora	1	,6	,6	55,2
	Cosmética	1	,6	,6	55,8
	Cultura	1	,6	,6	56,5
	Direito dos Consumidores	1	,6	,6	57,1
	Educação	1	,6	,6	57,8
	Ensino	1	,6	,6	58,4
	Estado	2	1,3	1,3	59,7
	Eventos	1	,6	,6	60,4
	Financeiro	5	3,2	3,2	63,6
	Governo (educação)	1	,6	,6	64,3
	Hotelaria	2	1,3	1,3	65,6
	Industrial	1	,6	,6	66,2
	Marketing	1	,6	,6	66,9
	Restauração	1	,6	,6	67,5
	Saúde	7	4,5	4,5	72,1
	Seguradoras	6	3,9	3,9	76,0
	Segurança	1	,6	,6	76,6
	Segurança Social	1	,6	,6	77,3
	Serviços	1	,6	,6	77,9
	Tecnológico	25	16,2	16,2	94,2
	Telecomunicações	6	3,9	3,9	98,1
	Transportes	2	1,3	1,3	99,4

Qual o sector de Atividade da empresa? (Continuação)					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
	Turismo	1	,6	,6	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Qual o regime de propriedade da empresa?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Privado	125	81,2	81,2	81,2
	Público	26	16,9	16,9	98,1
	Terceiro Sector (organizações sem fins lucrativos, associações, cooperativas, ...)	3	1,9	1,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Qual a dimensão da empresa?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Grande ( $\geq 250$ empregados ou $> 50$ milhões de euros de vendas)	88	57,1	57,1	57,1
	Média ( $< 250$ empregados)	30	19,5	19,5	76,6
	Micro ( $< 10$ empregados)	11	7,1	7,1	83,8
	Pequena ( $< 50$ empregados)	25	16,2	16,2	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

### Anexo 3- Estatística Descritiva

Média dos 4 Constructos					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
GRH Sustentável	154	1,13	5,00	3,4792	,82565
Identificação Organizacional	154	1,00	5,00	3,4156	,87515
Motivação	154	1,00	4,90	3,2299	,60479
Perceção do Desempenho Individual	154	1,00	5,00	3,6494	,84918
N válido (de lista)	154				



## Anexo 4- Consistência Interna

### Gestão de Recursos Humanos Sustentável

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,939	15

### Identificação Organizacional

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,857	6

### Motivação

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,726	10

### Percepção do Desempenho Individual

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,939	7

### Consistência Interna Total

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,928	38

## Anexo 5- Correlações

Correlações					
		GRH Sustentável	Identificação Organizacional	Motivação	Percepção do Desempenho Individual
GRH Sustentável	Correlação de Pearson	1	,487**	,437**	,239**
Identificação Organizacional	Correlação de Pearson	,487**	1	,385**	,197*
Motivação	Correlação de Pearson	,437**	,385**	1	,381**
Percepção do Desempenho Individual	Correlação de Pearson	,239**	,197*	,381**	1
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).					
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).					

## Anexo 6- Regressões e Teste de Sobel

### Regressão entre Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Identificação Organizacional

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,487 <sup>a</sup>	,237	,232	,76676
a. Preditores: (Constante), GRH Sustentável				

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	1,619	,268		6,031	,000
	GRH Sustentável	,516	,075	,487	6,878	,000
a. Variável Dependente: Identificação Organizacional						

### Regressão entre Identificação Organizacional e Motivação

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,385 <sup>a</sup>	,148	,143	,55992
a. Preditores: (Constante), Identificação Organizacional				

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,320	,182		12,725	,000
	Identificação Organizacional	,266	,052	,385	5,148	,000
a. Variável Dependente: Motivação						

### Regressão entre Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Motivação

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa



1	,437 <sup>a</sup>	,191	,186	,54581		
a. Preditores: (Constante), GRH Sustentável						
Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,117	,191		11,077	,000
	GRH Sustentável	,320	,053	,437	5,987	,000
a. Variável Dependente: Motivação						

### Regressão entre Motivação e Percepção do Desempenho Individual

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,381 <sup>a</sup>	,145	,139	,78776
a. Preditores: (Constante), Motivação				

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	1,922	,346		5,555	,000
	Motivação	,535	,105	,381	5,078	,000
a. Variável Dependente: Percepção do Desempenho Individual						

### Teste Sobel

	Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.516	Sobel test:	4.10505002	0.03343589	0.00004042
b	0.266	Aroian test:	4.07740685	0.03366257	0.00004554
s <sub>a</sub>	0.075	Goodman test:	4.13326315	0.03320766	0.00003576
s <sub>b</sub>	0.052	Reset all	Calculate		